

e代驾：

# “隐形司机”用新技术服务大众

经济日报·中国经济网记者 周琳



2017年12月13日傍晚，北京国贸。从网站频道编辑转型为创业投资公司董事的牛立雄在获评某投资人奖项后，不禁发出这样的感慨：“转做投资6年第一次有人给我颁奖，有点飘飘然。最该感谢我所投公司的创始人，正是因为他们的信任才有了我今天的荣誉。”

14公里之外的北京叶青大厦，有牛立雄作为投资金经理最早发掘的公司——北京亿心宜行汽车技术开发服务有限公司（简称e代驾）。正是这家成立6年的创业公司，成就了像牛立雄这样的投资人，成就了黄宾、于杨这样的创业者，也促进了国内互联网代驾行业的发展。

## 站上“风口”，迅速完成布局

随着新型移动互联网和智能手机的兴起，以及传统代驾行业的弊端日益凸显，黄宾嗅到了代驾市场涅槃重生的机会。

2011年，刚从国外归来的创业者黄宾萌发了利用O2O（线上营销线上购买带动线下经营和线下消费）技术创业的初衷。一次聚餐酒后，黄宾偶然发现传统代驾低效、高价、不安全等市场“痛点”，脑海中盘算着利用互联网技术改造传统代驾的计划。

“我最初的想法不成熟，只想到传统代驾公司‘偷师’，看看人家是怎么运作的。”在黄宾看来，传统代驾的“痛点”是互联网代驾业务的商机，智能手机的LBS定位（基于移动位置服务）能有效解决代驾效率问题，而对司机管理有望从根本上改造传统代驾。

那时，以3G网络技术为代表的新型移动互联网和智能手机在全国迅速兴起，为互联网代驾奠定了基础。2011年5月，“酒驾入刑”；2011年“3·15”晚会中，部分传统出租车公司提供驾驶服务等方式从事或变相从事道路运输经营活动被曝光，随后一些公司宣布全面停止代驾租车业务。

黄宾嗅到了代驾市场涅槃重生的机会，他需要一个能够落地的互联网产品。在“偷师”3个月后，从传统代驾公司闪电辞职的黄宾，快速找到外包团队开发e代驾APP，2011年10月，e代驾1.0版正式上线。

可是，真正的创业远没有开发一款APP那么简单。e代驾技术总监杨名利介绍，e代驾的技术升级经历了多次艰难考验。2011年初创时，e代驾的派单主要依靠客服坐席电话调司机，即客户在手机或者电话下单后，总部平台通过电话分单给司机。

更苦的差事是互联网代驾开始“打市场”。e代驾天津城市负责人赵显龙说，2013年前，天津几乎没有互联网代驾公司，所谓的代驾司机一般是兼职的酒吧、宾馆服务人员。市场是一片“处女地”，优点是几乎没有任何行业竞争对手，缺点是“垦荒”需要极大的创业耐力。

“当时我手下只有4名管理人员，2013年1月份至2014年初，我每天早晨6点起床，然后直奔天津人才市场抢摊位。为啥这么干？不抢位置，就招不到合适的司机，最开始真没想到招人有这么难。到2014年初，天津e代驾才招聘了100名司机，取得300多单的业务量。2014年后，随着全国互联网代驾业务的发展，司机招募情况有所改善。如今司机招聘更容易，每10名司机来应聘，可能会刷掉7名。”赵显龙说。

白天在人才市场抢完了司机，下午四五点赵显龙又要带着已有的司机和管理团队，背着印有公司标志的纸巾盒等物品，开车去餐馆、酒店“打市场”。所谓“打市场”，主要是地面推广、品牌营销，即经过同意，把纸巾盒等放在餐馆、酒店等场所。

这些创业初期的琐碎工作看似容易，其实很辛苦。互联网代驾业务的推广，显然动了很多人的“蛋糕”。“天津每单代驾起步价才39元，创业最初的2年间，像酒吧、宾馆这样的传统代驾市场利益冲突很大。不过，最终真正淘汰这些传统代驾业态的力量是市场和消费者。”在e代驾联席CEO于杨看来，互联网代驾不但有效解决了代驾贵的难题，从根本上提高了代驾效率和服务质量，而且提升了代驾行业的保险能力和安全保障水平。尤其是部分女司机的出现，提升了代驾业务的整体信任度，女性找代驾的情况越来越多。

e代驾最新发布的《全国酒驾形势报告》显示，2017年1月1日至5月31日，全国使用互联网代驾超过5700万次，同比大幅增加。而站在“风口”的e代驾也迅速完成全国布局，截至2017年12月18日，e代驾已在北京、上海、重庆等311个城市成立分支机构，拥有超过20万

## 创业者言

● 我们的创业初衷是为了解决中低收入人群增收问题，服务好客户，赚钱并不是首要目的

● 互联网企业创业“烧钱”占领市场，看似很过瘾，实际上并不可持续。当对手“烧钱”时，我们需要保持头脑冷静

● 任何创业企业不论是否获得风险投资，首先要考虑的是能否自己养活自己。如果不能，那么进入代驾行业无异于浪费资源



2017年冬季的一个夜晚，在北京国贸附近，e代驾的司机正在准备接单。

周琳摄

名签约司机。

“2017年上半年互联网代驾大数据说明，拒绝酒驾、使用代驾的意识正在从过去一二线城市为主向三四线城市普及。随着互联网代驾业务的发展以及国内汽车保有量的增加，兼职代驾业务成为一种时尚工作。”e代驾大数据中心负责人李帆说。

## 鏖战业内，沉淀技术经验

尽管行业竞争激烈，但是e代驾并没有掉入烧钱的“泥潭”，而是在技术升级上寻找突破口，把目标锁定在优化客户体验上

再新的业务，也不可能一企独霸。2014年，互联网代驾行业开始出现各类竞争者。天津新成立微代驾、爱代驾等代驾公司，北京有易到用车、顺丰代驾等。此外，成都微动代驾、大连悦行代驾等平台也开始进入市场。

e代驾的迎战策略是开发“线下补贴”、发放金券。“天津不如北京竞争激烈，当地的互联网代驾企业一般相对较小，有些是传统代驾公司加盟到互联网代驾公司，总体上这些竞争对手没有占到便宜，也没有采取长时间的补贴策略，竞争最激烈的时候就持续5个月。”赵显龙说。



e代驾技术总监杨名利(左)接受本报记者采访。

张东鹏摄

“2014年底，58同城集团开始涉足互联网代驾业务，也有部分传统出租车公司转型为同类互联网竞争者，迅速在天津、杭州等地铺开代驾网络。北京的e代驾分公司开始感受到对手的压力。”在于杨看来，尽管代驾市场产生一定竞争，但总体并未对e代驾构成太大影响，在对司机进行合理管理及推出必要的优惠策略后，58同城迅速“倒戈”成为e代驾的战略投资人。

但是，2015年7月，“狼”真的来了。2015年7月至2016年，滴滴出行进入互联网代驾行业，开启前所未有的“烧钱”模式。“那段时间，e代驾迫于生存压力，也曾经跟进，但现实证明仅靠“烧钱”难以提升代驾服务和订单量，有些客户反而会反感过度营销。代驾是一类比较特殊的服务业务，客户并不会因为过度营销或优惠券等手段而长期增加使用次数。与打车、叫外卖等使用频率较高的业务相比，“烧钱”可能会维持短期代驾的流量，但不可能突破市场自身的需求。”于杨说。

为应对竞争，e代驾埋头在技术升级上寻找突破口。杨名利介绍，“2013年至2014年，e代驾主要推行网络派单模式，当时以距离为唯一的派单指标，谁离得近谁能接到派单。但这个单一标准很难满足需求，后来又增加出点派单、一键派单和自动派单等手段。2015年后，e代驾的派单更加智能化，预测区域、司机和客人匹配区域等人工智能技术开始普及，先后开发出包含派单、司机电子化系统、互联网司机招募平台等3大技术平台”。

杨名利介绍，有时候女性客户更注重安全，就由系统自动选配女司机服务。而在重庆、四川等山区较多的地方，虽然在手机地图上看起来距离很近，还需要考虑山上、山下、河流等地理情况，系统会自动选择实际路程最便捷的派单路线。此外，还有B2B的车管家服务，汽车4S店等非个人客户一般需要定制化的代驾服务，需要差异化的派单管理。这就是所谓的“聪明派单”策略，即根据客户需求自动派单。

驶行为不规范等因素都会成为减分项目。根据司机评分高低，e代驾的智能派单系统会自动优先派单给高分的代驾司机。针对出现作弊刷分的司机还有反作弊网络监测体系。

2016年以来，随着司机和长途代驾需求的增多，e代驾开始尝试上线抢单系统，互联网订单分发系统更加实时高效。“如果只是互联网自动派单，容易造成被派单的司机无法完成，而有能力和意愿进行长途代驾的司机却接不到订单。通过增加抢单系统，给司机选择长途订单以主动性。”杨名利说，目前公司还研发了针对酒店、4S店、餐馆推出的门店下单e代驾服务系统，即由餐饮服务员工代叫e代驾司机。

创业不易，与滴滴出行的竞争并未因“烧钱”而结束。2017年初，e代驾开始调整战略布局，不再跟随“补贴大战”，而是把目标锁定在优化客户体验上。“说实话，我们创业公司没有那么宝贵资金用来‘烧’，必须开发新业务应对。最近1年，公司新开发‘白天业务’，司机日均纯收入由从事单一代驾时的200多元增至400多元。”赵显龙眼中的“白天业务”包括代停车、代洗车、代保养、代验车等，与夜晚代驾不同，这些业务大都发生在白天。

“白天业务”开启了e代驾全新市场。“这些业务大都是针对非个人客户的‘B2B’业务，与汽车4S店、保险公司、洗车店等商家合作，代驾司机的需求最低是数十人次，订单的总业务额比较大。”于杨说。

2017年6月份以来，暂停“补贴大战”的e代驾发现客单价和司机收入依然保持上升态势。2017年以来，天津的“白天业务”增加了300%。经过补贴大战后，e代驾的创业者们看清了市场的真实需求。“代驾与打车比较，是使用频次较低的业务。代驾的需求用户对补贴大战兴趣不高，代驾行业真正需要提升的仍是服务质量。”赵显龙说。

说到底，互联网代驾是依托人力资源的服务行业，司机资源是代驾行业最宝贵的资源，离开了司机，任何竞争、客户体验都是空谈。为此，创业伊始，e代驾就不遗余力提升司机质量。“我们天津分部过去每个月都培训司机，现在是每周培训。培训的内容包含路考、到达时效、服务态度、服务流程等。有时，管理人员还要一对一培训司机。”赵显龙说。

## 谋求转型，塑造行业标准

创业以来，e代驾“摸着石头过河”，有些业务模式已经成为行业标准。他们认为创业不是一锤子买卖，必须不断开辟新业务

“在e代驾初创的前3年，公司没有缺过钱，但创业需要居安思危，后3年我们看到了很多潜在危险。对于未来无人驾驶技术、人工智能技术以及共享汽车的冲击，代驾服务市场需求可能发生很大变化，互联网代驾业务或许不再是未来‘风口’。这也是2014年以来e代驾不停尝试‘白天业务’的初衷。”于杨指着公司的新标识告诉记者，“你瞧，我们的LOGO已经在e代驾之后增加了e管家。这个管家的含义就包含了以车后服务为代表的全新白天业务，算是我们的‘二次创业’，创业可不是一锤子买卖，就算一时成功，开辟新业务也要再次创业，竞争可是一辈子的事”。

回顾e代驾的业务模式不难发现，整个代驾行业的标准也在伴随着创业过程不断建立和优化。于杨介绍，最初这个行业几乎没有先行者，他们的价格制定是“摸着石头过河”。例如，每单代驾完成后由e代驾公司总部提成5元信息费，其余部分归司机师傅收入。但这一模式很快暴露出短板。“5元信息费太少，虽然对司机负担小，但根本养不活公司。后来又和信息费提高到每单营收的20%，这一标准后来成为代驾行业的标准之一”。

创业6年，作为高层管理人员的于杨、黄宾很少有时间回家陪孩子，身在一线运营的赵显龙、杨名利最大的心愿是能够等公司上市带家人出去玩玩。“很多人看到我们这样在O2O行业支撑6年并初具规模的创业公司都很羡慕，以为我们真的赚得盆满钵满，其实创业最初真的不只是为了赚钱。e代驾创业是为了解决中低收入人群增收问题，服务好客户。任何创业企业不论是否获得风险投资，首先要考虑的是能否自己养活自己，如果不能，那么进入代驾行业无异于社会资源的浪费，这可能也是我们这家企业存在社会价值——简单说，养活自己，帮助司机就业、增收，服务大众。”于杨说。

## 去年PM<sub>2.5</sub>和PM<sub>10</sub>实现“双降”

城市平均优良天数比例为78.0%

本报北京1月18日讯 记者曹红艳报道：环保部有关负责人18日通报的全国重点区域和74个城市空气质量状况显示，2017年1月至12月，全国338个地级及以上城市平均优良天数比例为78.0%，同比下降0.8个百分点。PM<sub>2.5</sub>浓度为43微克/立方米，同比下降6.5%；PM<sub>10</sub>浓度为75微克/立方米，同比下降5.1%。

2017年1月至12月，74个城市空气质量相对较差的10位城市（从第74名到第65名）依次是：石家庄、邯郸、邢台、保定、唐山、太原、西安、衡水、郑州和济南市。74个城市空气质量相对较好的前10位（从第1名到第10名）城市依次是：海口、拉萨、舟山、厦门、福州、惠州、深圳、丽水、贵阳和珠海市。

2017年1月至12月，京津冀区域13个城市平均优良天数比例为56.0%，同比下降0.8个百分点。PM<sub>2.5</sub>浓度为64微克/立方米，同比下降9.9%；PM<sub>10</sub>浓度为113微克/立方米，同比下降4.2%。其中，10月至12月，《京津冀及周边地区2017—2018年秋冬季大气污染综合治理攻坚行动方案》实施以来，PM<sub>2.5</sub>浓度削减幅度最大的前6位城市是石家庄、北京、廊坊、保定、鹤壁和安阳市，与上年同期相比，PM<sub>2.5</sub>浓度削减幅度均在40%以上。

## 全国总工会开展专项检查

## 确保农民工按时拿到工资

本报北京1月18日讯 记者常理报道：18日，中华全国总工会新闻发言人王雪峰在2018年第一季度新闻发布会上表示，总工已开展专项检查，确保农民工按时拿到工资回家过年，对于因工资被拖欠出现暂时生活困难的农民工，将依法依规及时给予救助。

王雪峰说，2017年11月，人力资源和社会保障部及全国总工会等12个部门联合发文，决定从2017年12月1日起到2018年春节前，以工程建设领域、劳动密集型加工制造、餐饮服务等行业为重点，在全国开展农民工工资支付情况专项检查。2017年12月，全国总工会专门下发《关于切实做好2018年春节前保障农民工工资支付工作的通知》，要求各地工会做好有关工作。一是参加政府有关部门组织的专项检查领导小组，全面排查欠薪隐患，参与欠薪案件的处置工作，帮助返乡农民工能够及时足额地拿到工资。二是完善工会建立的欠薪报告制度，充分发挥基层工会第一知情人、第一报告人的作用。基层工会对农民工的情况很了解，能积极发挥第一知情人、第一报告人的作用。三是为被欠薪农民工提供高效的维权服务。对因工资被拖欠出现暂时生活困难的农民工，依法依规及时给予救助。四是建立健全突发事件应急工作机制，积极预防和妥善处置因工资拖欠引发的群体性事件。近期全国总工会已赴重点地区开展督察，切实维护好农民工的劳动经济权益。

## 国家旅游局、国务院扶贫办印发方案

## 支持深度贫困地区旅游扶贫

据新华社北京1月18日电（记者齐中熙）国家旅游局、国务院扶贫办日前印发《关于支持深度贫困地区旅游扶贫行动方案》，聚焦深度贫困地区，切实加大旅游扶贫支持力度。

方案指出，支持深度贫困地区旅游扶贫的目标任务是：到2020年，“三区三州”等深度贫困地区旅游扶贫规划水平明显提升，基础设施和公共服务设施明显改善，乡村旅游扶贫减贫措施更加有力，乡村旅游扶贫人才培养质量明显提高，特色旅游产品品质明显提升，乡村旅游品牌得到有效推广，旅游综合效益持续增长，旅游扶贫成果不断巩固，乡村旅游在带动和促进“三区三州”等深度贫困地区如期脱贫中发挥有效作用。

方案提出，支持深度贫困地区旅游扶贫的基本原则是集中优势力量，强化攻坚责任；发挥产业优势，实现有效带动；坚持深度开发，寻求创新突破；注重利益分配，确保精准扶贫。将通过组织实施旅游扶贫规划攻坚工程、旅游基础设施提升工程、旅游扶贫精品开发工程、旅游扶贫宣传推广工程、旅游扶贫人才培养工程、旅游扶贫示范创建工程等具体措施，全力推进旅游扶贫各项工作落地生根。

## 空中丝绸之路国际规划课题启动

本报北京1月18日讯 记者齐慧报道：1月18日，第三届空中丝绸之路国际论坛在北京举行。论坛上，交通运输部科学研究院、蓝迪国际智库、国家空域技术重点实验室、龙浩交通研究院等7家单位共同倡议发起的空中丝绸之路国际规划课题正式启动。

国家空域技术重点实验室副主任、龙浩交通研究院常务副院长白松浩介绍，该课题将从航空、公路、物流等立体综合交通视角进行分析，提出“空中丝绸之路”初步规划与发展方案构想，为政府决策“空中丝绸之路”规划与发展提供合理、可行的参考与指导支撑，为企业参与“空中丝绸之路”建设提供参考建议。

## 安徽亳州举办“三下乡”活动



1月18日，安徽亳州市谯城区五马镇吴小阁村，医务工作者在为群众免费义诊。当日，亳州市暨谯城区“我的中国梦”——文化进万家2018年“三下乡”集中示范活动在谯城区五马镇吴小阁村举办。刘勤利摄